

## Was macht eine **Souveräne Führungskraft** aus?

Zusammen mit dem Caritasverband für die Stadt Köln e.V. wurden in einem einjährigen Praxisprojekt Schlüsselkompetenzen mit Führungskräften definiert und trainiert.

Mehr darüber im Beitrag auf [neue-caritas.de](https://neue-caritas.de)

## Kontext des Praxisprojektes

Die **Eingliederungshilfelandtschaft** befindet sich in einer Phase des strukturellen Wandels. Umstellungen infolge des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) führen zu einem enormen Komplexitätszuwachs und stellen neue Anforderungen an die Leistungserbringerseite. Im Klima globaler Krisen, gesellschaftlicher Spannungen und einer angespannten Haushaltslage steigen Unsicherheiten und Kostendruck in der Eingliederungshilfe.

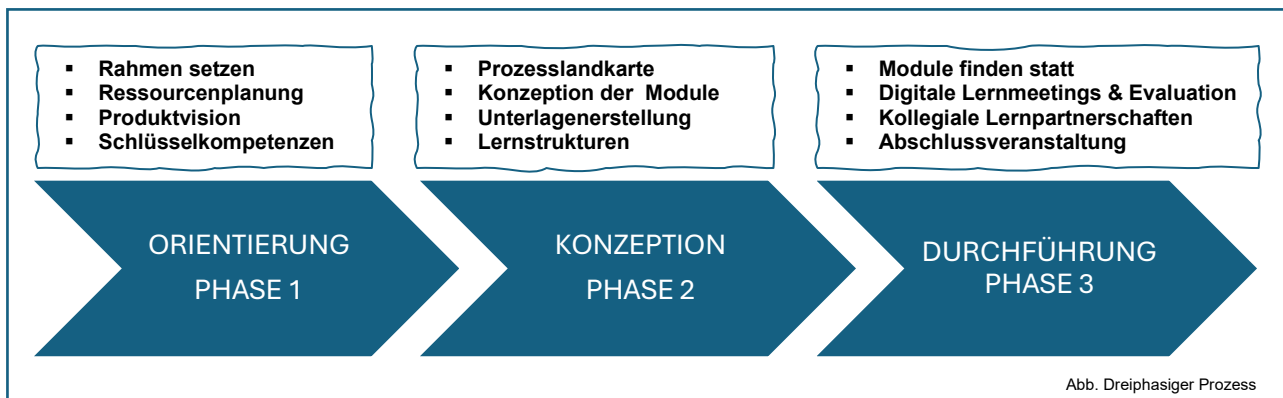
Um zentrale Anliegen der Teilhabe und der Personenorientierung auch unter diesen Bedingungen zu sichern, hat sich das Geschäftsfeld Teilhabe im Caritasverband für die Stadt Köln e.V. gemeinsam mit seinen Führungskräften auf den Weg gemacht. **Führung kommt in diesem komplexen und dynamischen Geschehen eine zentrale Schnittstellenfunktion zu:** Ihre Aufgabe ist es, diese äußeren Herausforderungen in die Einrichtungen und Dienste zu übersetzen und gemeinsam mit ihren Bereichen Anpassungsleistungen zu vollziehen.

Auf diese spezifische Ausgangssituation wurde eine ebenso spezifische Antwort gefunden. Im Praxisprojekt **VorTeil: Vorangehen, Teilhabe sichern** wurde die **Führungskräfteentwicklung** mit einer Organisationsentwicklung verbunden, um den allgegenwärtigen Wandel zu ihrem konstituierenden Kern zu machen. Dabei steht von Anfang an fest: **Eine zukunftsgerichtete Führungskräfteentwicklung gelingt nur gemeinsam.** Deshalb wurde die Fortbildungsreihe nicht einfach „vorgegeben“, sondern in einem breit aufgestellten Mitgestaltungsprozess gemeinsam entwickelt.

## Ziele und Phasen der Führungskräfteentwicklung

Die **Zielstellung** der Führungskräfteentwicklung lautet: die Führungskräfte zu stärken, damit diese in dynamischen Anpassungsprozessen durch die Phasen von Unsicherheit und Veränderung mit Souveränität und Resilienz ihre Mitarbeitenden führen können. Das Zielbild der **Souveränen Führungskraft** fokussiert auf die Stärkung des Individuums als Führungskraft, um den strategischen Herausforderungen der Zukunft angemessen begegnen zu können.

In diesen **dreiphasigen Mitgestaltungsprozess** (s. Abb.) wurden alle beteiligten Führungsebenen des Geschäftsfeldes mit einbezogen. Im Frühsommer 2024 konstituierte sich eine Orientierungsgruppe aus Teilnehmenden wie auch eine Rahmungsgruppe aus Auftraggebenden und Projektbegleitung, die gemeinsam mit der Prozessbegleiterin *Andrea Heer* die konzeptionelle Ausgestaltung und Umsetzung der Reihe prozessbegleitend unterstützte. Die **Leitfrage** dabei: Wie können wir als Führungskräfte souverän und resilient durch unsichere Zeiten führen – und dabei Teilhabe sichern?



In der **ersten Phase** wurde mit der Orientierungsgruppe in einem ersten Workshop gemeinsam eine **Produktvision** entwickelt. Auf dieser Basis konnten in einem zweiten Workshop die benötigten **Schlüsselkompetenzen einer Souveränen Führungskraft** **gemeinsam definiert und operationalisiert** werden, die als messbare Grundlage der Fortbildungsreihe für das Konzept und die persönliche Entwicklungsbegleitung dienten.

In der **zweiten Phase** erfolgte die **Konzeption** der Fortbildungsreihe, der Unterlagen und das Aufsetzen der Lernstrukturen, welche in der dritten Phase jeweils nach Bedarf angepasst wurden.

In zwei Gruppen nahmen die Führungskräfte aus allen Ebenen des Geschäftsfelds Teilhabe an der **modularen Fortbildungsreihe** teil, die die **dritte Phase** des Projektes konstituiert.

Im Zentrum der Fortbildungsreihe standen **Themen** wie persönliche Standortbestimmung in der Führungsrolle, Reflexion von konkreten Situationen im Kontext von Selbst- und Fremdführung, Kommunikation und kollegiale Beratung.

Im **Zeitraum** von 7 Monaten durchliefen beide Gruppen jeweils **drei zweitägige Module**. Diese wurden ergänzt durch **digitale Lernmeetings** in der Fortbildungsgruppe. In festen **kollegialen Lernpartnerschaften** wurde zusätzlich am persönlichen Entwicklungsplan kontinuierlich weitergearbeitet.

Das Praxisprojekt wurde durch eine **halbtägige Abschlussveranstaltung** abgeschlossen, um gemeinsam zusammen den erfolgreichen Abschluss zu feiern, den Praxistransfer zu sichern und eine Kultur der Mitgestaltung zu fördern.



Andrea Heer - Kommunikation & Prozessberatung

ist systemische Organisationsentwicklerin in Köln

[info@andreaheer.com](mailto:info@andreaheer.com)

[www.andreaheer.com](http://www.andreaheer.com)